

Schoolcultureel management
Handboek voor een levensecht en
kleurrijk schoolbeleid

Paul Mahieu
Karina Verhoeven

Acco Leuven / Den Haag

Inhoud

Intro en leeswijzer	9
Hoofdstuk 1 Schoolcultuur: een referentiekader	13
1.1 Je ziet het niet, maar je voelt het wel	13
1.2 Het is warm, maar je voelt het niet	14
1.3 Het belang van schoolcultuur	17
1.4 Cultuur: één definitie, vele kenmerken	19
1.5 Een referentiekader voor verder onderzoek	22
1.6 Vat krijgen op de schoolcultuur	24
Hoofdstuk 2 Schoolcultuur als omgevingsfactor	27
2.1 Inleiding	27
2.2 Regionale verschillen	28
2.3 Verschillende wetten en gebruiken	28
2.4 Etnische verschillen	29
2.5 Genderverschillen	31
2.6 Tijdsgeschiedenis	32
2.7 Generatieverschillen	37
2.8 Ideologische verschillen	44
2.9 Sociaal-economische verschillen	45
2.10 Professionele cultuurverschillen	46
2.11 Samenvattend: scholen in de samenleving	50
Hoofdstuk 3 Schoolcultuur als metafoor	53
3.1 Witte en zwarte, lagere en hoge scholen	53
3.2 Wondering en wandering	57

6 INHOUD

3.3	Een factoranalytische cultuuranalyse	62
3.4	Een doe-het-zelfinstrument voor cultuuranalyse	64
3.5	De pedagogische waarde van metaforen	69
 Hoofdstuk 4 Schoolcultuur als systeemvariabele		 71
4.1	Inleiding	71
4.2	Van omgevingsfactor over metafoor naar ideologie via een case uit Cyprus	72
4.3	Van meta-voorrang naar collectieve koorzang	74
4.4	De schoolleider als cultuurmanager	75
4.4.1	Zakelijke leiding	76
4.4.2	Programmacoördinatie	77
4.4.3	Productieleiding	81
4.4.4	Beleid	83
4.4.5	Interne en externe communicatie	87
4.4.6	(Spiegel)beelden van scholen	93
4.4.7	Het professioneel-bureaucratisch spanningsveld	93
4.4.8	Indoctrinatie: inprenting of hersenspoeling	95
4.4.9	Waarden hebben een kleur	98
 Hoofdstuk 5 Schoolcultuur als ideologie		 103
5.1	Inleiding	103
5.2	De brede/open school	105
5.3	De (str)enge school	108
5.4	De strategische school	109
5.5	Consequentie 1: doelgroepprofilering	111
5.6	Consequentie 2: werken aan heden en toekomst	111
5.7	Consequentie 3: maak een community	114
 Hoofdstuk 6 Schoolculturele beschouwingen		 117
6.1	Culturele zorgen	117
6.2	De zwart-witte omgevingsanalyse: van verschil tot geschil	119
6.3	Metaforen zijn een virus	120
6.4	Cultureel systeembeleid: mensen, macht en management	121
6.5	De ‘Kulturkampf’: fusies zijn ruzies?	122
6.6	Ethiek, romantiek, semantiek, symboliek	127
6.7	Voor een levensecht en kleurrijk schoolbeleid	130
 Bronnen		 137
 Bijlage		 141

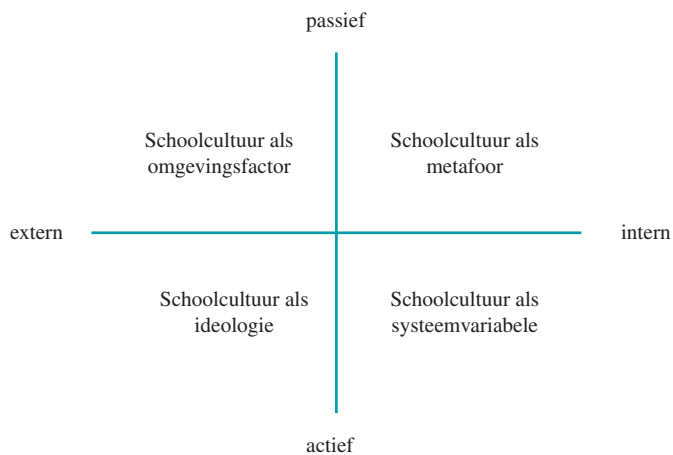
Cultuur is al wat geen natuur is. Of beter: cultuur is bedwongen natuur. Cultuur is het geheel van afspraken die mensengroepen hanteren om het samenleven met elkaar zo soepel mogelijk te laten verlopen. In feite is het een hulpconstructie die moet verhinderen dat we elkaar bij voortduring naar het leven staan. Cultuur behelst alle facetten van het leven. Er is een politieke cultuur, een verkeerscultuur, een eetcultuur... Culturen verschillen van elkaar, zelfs binnen een en hetzelfde gebied. Wie meent dat multiculturaliteit een recent verschijnsel is, heeft niet goed opgelet. Binnen onze eigen samenleving leven sinds mensenheugnis diverse culturen met een beschaafde onverschilligheid naast elkaar.

Walter Van Den Broeck (2003). *Op gelijke voet. Brief aan cultureel Vlaanderen*. Leuven: Van Halewyck.

*Cultuur behelst alle facetten van het schoolleven. Er is een professionele cultuur, een bedrijfscultuur, een leerlingencultuur... Culturen verschillen van elkaar, zelfs binnen eenzelfde school. Wie meent dat multiculturaliteit een recent verschijnsel is, moet dit boek lezen. Want daarin wordt beschaafde **verschilligheid** bepleit en vormgegeven.*

Paul Mahieu en Karina Verhoeven

Schoolcultuur: een referentiekader



1.1 Je ziet het niet, maar je voelt het wel

Als je een leraar of schoolhoofd vraagt zijn of haar school te beschrijven, krijg je meestal een antwoord in termen van het onderwijsaanbod, omvang, pedagogisch project of andere zaken die je ook op de website of in het jaarverslag kunt vinden. Dat zijn de formele aspecten van de school: interessant, maar zelden zeggen ze iets over de ware aard van die instelling. Bij wat doorvragen zal je gesprekspartner misschien iets zeggen over de sfeer, het klimaat, de betrokkenheid van leraren en ouders of over het welbevinden van de leerlingen. Een zeldzame schooldirecteur zal zelfs het woord ‘schoolcultuur’ in de mond durven te nemen en dat illustreren met “de waarden, normen en opvattingen die wij in de school delen”. Dat wordt dan geïllustreerd aan de

hand van dure woorden en abstracte begrippen die meer zeggen over de beoogde wenselijkheid dan over de feitelijkheid.

Die feitelijkheid en wenselijkheid willen we in dit hoofdstuk in evenwicht brengen. Daartoe zoeken we vooreerst naar het wezen van de schoolcultuur, daarna geven we het belang ervan aan. Vervolgens presenteren wij vier benaderingen, die ook de rug-gengraat van het verdere boek uitmaken. En we eindigen met enkele bedenkingen over de haalbaarheid van een cultuuranalyse.

Met schoolcultuur bedoelen we de **organisatie**cultuur van scholen. Het gaat dus niet om cultuur in het schoolcurriculum (wat overigens sterk ondergewaardeerd is), noch om cultuurbeleid in de enge zin (culturele activiteiten, schilderijen tegen de wand of gedichten in het schooltijdschrift).

Organisatiecultuur is wat het zegt: samenwerkende mensen en hun omgeving ervaren dat hun school ‘iets heeft’, dat organisaties verschillen, niet alleen omdat ze andere producten of diensten leveren, maar omdat ‘het er anders aan toegaat’. “Culture is the way we do things around here”... Je bent je er niet van bewust omdat het gaat om de alledaagsheid, de vanzelfsprekendheden, ‘het leven zoals het nu eenmaal is’... Je ziet het niet, maar je voelt het wel.

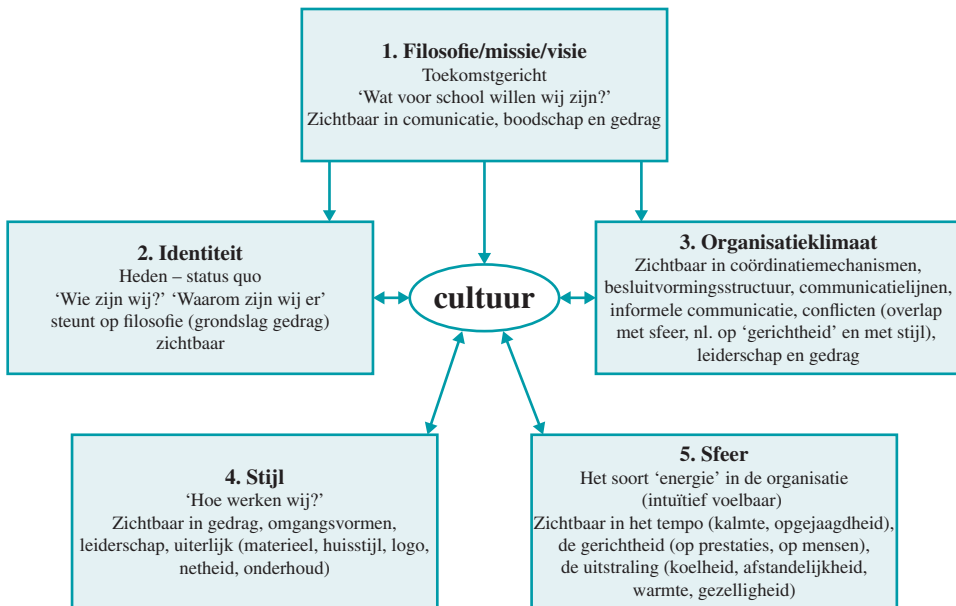
Over organisatiecultuur zijn honderden definities beschikbaar. Dat brengt ons alleen maar in verwarring. Daarom trachten wij dit moeilijke concept te ontrafelen door het af te zetten tegen aanverwante begrippen, de eigenaardigheden ervan te inventariseren en ten slotte het op een theoretische basis in een begrijpelijk kader te plaatsen.

1.2 Het is warm, maar je voelt het niet

Voogt (in Van Wieringen et al., 2004) zet het begrip ‘(school)cultuur’ af tegenover vijf andere begrippen. Het schema dat zij daarbij gebruikt, biedt de mogelijkheid om ons te beperken tot enkele bedenkingen (zie figuur 1.1).

Filosofie/missie: de basiswaarden die de school aanhangt en de doelstelling die ze daarmee beoogt. De missie is vaak gebaseerd op brede ideologieën. De missie omvat de wezenlijke ‘eindopdracht’ waaraan de school wil bijdragen. Die is meestal vrij abstract omschreven in de zin van ‘wij willen bijdragen aan een betere wereld’.

In het Engels bestaan minstens tien synoniemen voor het Nederlandse ‘doel(stelling)’. Daarin verschuilt zich een hiërarchie, die wij illustreren aan de hand van een ‘groene’ school (zie tabel 1.1).



Figuur 1.1. Cultuur en aanverwante begrippen (Voogt, 2004, p. 114)

Engels	Nederlands	Voorbeeld
Mission, calling	Missie	Bijdragen aan een betere wereld
Objective, destination, end	Objectief	Een zuiverder milieu door daling van de CO ₂ -uitstoot met x %
Purpose, goal, aim	Doel(stelling)	Leerlingen ecologischer laten denken en handelen
Target, butt	Actiedoel	Doel implementeren in klas x

Tabel 1.1. Niveaus van doelen.

De eerste twee niveaus kunnen we actualiseren via een korte zoektocht in de woordversie van een basisdocument (*mission statement, pedagogisch project, oprichtingsverklaring...*) naar achtervoegsels van woorden die bijvoorbeeld eindigen op:

- -isme: realisme, socialisme, idealisme, humanisme, katholicisme... (verwijzend naar ideologieën);
- -ogie: ecologie, theologie, pedagogie... (verwijzend naar wetenschappelijke verantwoording of verklaring).

Een alternatief bestaat in het nagaan van doelen aan de hand van (een zoekopdracht naar) werkwoorden, zoals 'bijdragen', 'realiseren', 'bereiken'... Hier dient wellicht

een verkenningronde aan vooraf te gaan om zo de relevante woorden conform de gehanteerde stijl te vatten. Als er in een relevante tekst cijfers voorkomen, dan geven ook die wellicht een indicatie van nagestreefde doelen.

Voor een school kan deze oefening leerzaam zijn omdat ze zo op het spoor kan komen van de officieel beleden doelstellingen, maar ze kan ook nuttig zijn om (in diverse teksten) na te gaan of er een 'hiërarchische logica' schuilt in de schrijfsels.

Klimaat: onder andere de Vlaamse onderwijssociologe Mieke Van Houtte heeft een grondige analyse gemaakt van de 'concurrentie' tussen de begrippen 'klimaat' en 'cultuur'. Haar conclusie vind je in tabel 1.2.

Klimaat	Cultuur
'organisatiepersoonlijkheid'	
Gedeelde percepties	Gedeelde overtuigingen en aannames
Opvattingen over wat anderen denken	Persoonlijke opvattingen
<i>'De kwalificaties zijn in deze klas niet zo belangrijk.'</i>	<i>'Voor mij is het erg belangrijk om hoog gekwalificeerd te zijn'</i>
Objectief, meetbaar	Artefacten, standaarden, veronderstellingen
Inductief product	Deductief gegeven

Tabel 1.2. Verschil tussen klimaat en cultuur (vrij naar: Van Houtte, 2005).

Het begrip 'klimaat' is afkomstig uit de meteorologie of weerkunde en betreft zowel een wereldwijde langetermijnbenadering (klimaatopwarming) als een lokaal kortetermijnfenomeen: de weersverwachting voor Noord-Nederland of de Belgische Ardennen. Het gaat om een geheel van kenmerken, zoals temperatuur, windkracht, vorming van (hoge en lage) wolken, luchtdruk en neerslag. Het omvat een objectief aspect (barometerstand, graden Celsius), maar eveneens een subjectief: de psychologische temperatuurbeleving (bij noordenwind lijkt het veel kouder dan de thermometer aangeeft). Hetzelfde geldt voor onze benadering van schoolklimaat:

- Het heeft zowel een internationaal comparatief aspect (de OESO en vooral TIMMS internationale vergelijkingen) als (en vooral) een lokaal schoolkenmerk.
- Het bestaat uit een (nog veel langere) lijst van indicaties.
- Het bestaat uit zowel een objectief aspect als (vooral) een subjectief gegeven: mensen voelen soms dingen aan die in strijd zijn met de officieel voorgehouden eigenheid...

In onze definitie 'de door mensen in de organisatie gedeelde opvattingen, waarden en normen die richtinggevend zijn voor de werking van een school' zijn 'klimaat' of aanverwante begrippen niet opgenomen. De bovenstaande linken met andere onderdelen van dit boek maken echter duidelijk dat zij allemaal een onderdeel uitmaken van het cultuur-containerbegrip. Hieronder zal overigens blijken dat het begrip 'waarden' in hoge mate spoort met de missie van een school.

1.3 Het belang van schoolcultuur

In de (overigens zeer uitgebreide) literatuur over kwaliteit van onderwijs komen steeds vier criteria naar voren. Die kwaliteit wordt mede bepaald door:

- de kwaliteit van leerlingen (intelligentie, sociale herkomst...);
- de professionaliteit van leraren;
- de structuur van het onderwijs;
- het schoolbeleid.

Op het eerste heeft de schoolcultuur weinig impact, maar ook hier geldt dat cultuur afstraalt op deze aspecten (zie o.a. hoofdstukken 2 en 5).

De professionaliteit van leraren wordt in hoge mate bepaald door hun opleiding en permanente vorming. Wat dat laatste betreft, groeit het inzicht dat schoolinterne vorming en vooral samenwerking en overleg een grotere impact hebben dan klassieke nascholingsprogramma's van onderwijs: hoe geven we vorm aan onderwijs? Interne vorming en samenwerking zijn nu net aspecten van cultuurmanagement op school.

Een en ander bevestigt de stelling van Voogt: "Prestatieverschillen tussen leerlingen kunnen maar in heel beperkte mate aan organisatiekenmerken van de school worden toegeschreven. De verschillen in prestatie die dan nog wel verklaard kunnen worden door schoolkenmerken vertonen meer samenhang met culturelementen en vooral ook met de kwaliteit van de onderwijsleersituaties." Hierbij twee opmerkingen: 1) cultuur **is** een organisatiekenmerk en 2) cultuur en structuur zijn gerelateerd, zoals blijkt uit het schema van Vanhoof en Van Petegem (figuur 1.2). Daarin worden acht indicatoren (of dragers) van beleidsvoerend vermogen geïnventariseerd en centraal geplaatst tussen cultuur en structuur.

De structuur van het onderwijs: wie verzorgt waar en wanneer welk onderricht? Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van overheid en schoolbeleid. Hier komen we in hoofdstuk 4 op terug.



Figuur 1.2.

Relatie tussen cultuur en beleidsvoerend vermogen (Vanhoof & Van Petegem, 2017).

Net zoals schoolleiderschap mag cultuur dan wel geen direct effect sorteren op de resultaten van leerlingen, het heeft ongetwijfeld indirecte effecten. Vanhoof zegt het zo: “Cultuur..

- bepaalt de grenzen;
- biedt een identiteit;
- stimuleert betrokkenheid;
- versterkt de stabiliteit van het sociale systeem;
- stuurt attitudes en fungeert als controlemechanisme.”

De indirecte invloed van schoolcultuur op leerlingen blijkt uit een Vlaamse studie door de VUB (Elchardus, Kavadias & Siongers, 1999) bij zowat 5 000 leerlingen uit meer dan 60 scholen. Zij stelden weliswaar vast dat de waarden en de houdingen van jongeren in belangrijke mate buiten de scholen worden gevormd. (De belangrijkste socialisatievelden zijn de media- en smaakculturen, de levensbeschouwelijke context, het verenigingsleven en het gezin.) Maar anderzijds bleek het ‘verborgen curriculum’ (lees: de schoolcultuur) wel een belangrijke invloed te hebben op de waardevorming. Daarbij bleek dat de schoolkenmerken die betrekking hebben op de participatie (aan besluitvorming en extracurriculaire activiteiten) van leerlingen, een effect hebben. “Het schoolklimaat en de gezagsverhoudingen op school hebben een aantal effecten op het ethocentrisme van de leerlingen. Op scholen waar leerkrachten zich goed voelen en tevreden zijn met de schoolleiding, zijn de leerlingen minder racistisch. Ook de autonomie van leerkrachten heeft een gunstig effect. Als leerkrachten het gevoel hebben dat de directie te dirigistisch optreedt en hun professionele autonomie beknot, ligt het ethocentrisme bij de leerlingen hoger” (Elchardus et al., 1999, p. 37). De onderzoekers pleiten dan ook voor het creëren van een gunstige omgeving voor waarde-



vorming, en maken dat concreet aan de hand van **zeven aanbevelingen**:

1. Ontwikkel een democratische school en een cultuur van betrokkenheid.
2. Zorg voor een regelvastе omgeving.
3. Kies voor een ondersteunend leiderschap.
4. Kies voor een leiderschap dat de autonomie van de leraar niet verstikt.
5. Vergeet niet dat doeltreffende waardevorming een aspect is van doeltreffendheid in het algemeen.
6. Let op de waarden van de leerkrachten.
7. Wees voorzichtig met B-attesten (het middel om leerlingen in Vlaanderen te verplichten van richting of onderwijsvorm te veranderen; dit leidt blijkbaar tot degradende ervaringen bij leerlingen).

Wellicht is de vijfde aanbeveling de belangrijkste, omdat ze aansluit bij heel veel onderzoek naar schooleffectiviteit, zoals onder meer blijkt uit figuur 1.2 over de relatie tussen cultuur en beleidsvoerend vermogen.